



วารสารครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Journal of Technical Education Rajamangala University of Technology Thanyaburi

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์กับผู้บริหารยุคใหม่

Development of Emotional Intelligence and New Executive

ไพโรจน์ ญัตติอัครวงศ์¹

Pirojn Yattiakaravong¹

Received: 11 January 2019; Revised: 15 February 2019; Accepted: 15 May 2019

บทคัดย่อ

โลกยุคปัจจุบันนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต ประกอบกับประเทศไทยที่กำลังจะก้าวสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ที่ทุกองค์กรจะต้องมีความพร้อมในการปรับตัวที่จะสู่ยุคดิจิทัล ดังนั้นในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารยุคใหม่ จึงเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมาก ที่จะต้องช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะมีทักษะในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ให้มีการแสดงออกที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆและที่สำคัญๆ เพื่อช่วยแก้ปัญหาทั้งภายในและภายนอกขององค์กร จนสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายจนประสบความสำเร็จ อันจะนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติต่อไป

คำสำคัญ : ความฉลาดทางอารมณ์, การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์, ผู้บริหารยุคใหม่

Abstract

At present, the World has been changed very fast as the advance of technology. Indeed, people usually contact each other immediately via internet. In order to move to Thailand 4.0, every organization needs to prepare and reform the human resource management. The reform, the developing emotional intelligence of a new executive, is an essential factor to lead the organization to success. To achieve that goal, the new executive needs to enhance emotional self-control for dealing with problems and conflict management in the organization. This is a starting point in leading to the prosperity of the nation.

Keywords: Emotional Intelligence, Development of Emotional Intelligence, New Executive

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก



บทนำ

ประเทศไทยที่จะก้าวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารยุคใหม่ทั่วโลกที่จะต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆจากการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มี การแข่งขันกันสูงมาก ทุกองค์การต้องพร้อมปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเพื่อให้ก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ในยุคดิจิทัล การสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตและสื่อต่างๆ ต้องคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่กระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารเกิดอารมณ์ความเครียดจากหลายๆ ด้าน ก็จะส่งผลกระทบต่อปัญหาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผิดพลาด อันเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในช่วงขณะที่เจอกับสถานการณ์ที่สำคัญ ๆ ดังนั้น การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นหัวใจหลักที่สำคัญของผู้บริหารในทุกองค์การ คือ การนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันมารวมกันอย่างมีระบบ ระเบียบ เป็นการรวมกลุ่มกันอย่างมีเหตุผลของบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่ออำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้อำนาจการบริหารที่ชัดเจนมีการแบ่งงานและหน้าที่ มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ให้มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้ของตนเองในการประเมินและการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ที่กระทบต่อผู้อื่น หรือของกลุ่ม เป็นความสามารถด้านการควบคุมอารมณ์ที่ช่วยให้ดำเนินชีวิตให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์อย่างมีความสุขซึ่งเดิมเชื่อกันว่าความฉลาดทางสติปัญญา คือ ปัจจัยหลัก ที่ทำให้ผู้คนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข แต่ต่อมาภายหลัง นักจิตวิทยาเริ่มไม่คิดว่าความสำเร็จในชีวิตจะขึ้นอยู่กับความสามารถทางสติปัญญาเพียงอย่างเดียว ใน ปีค.ศ.1990 สองนักจิตวิทยาชาวอเมริกันซึ่งมีชื่อว่า ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น ดี. เมเยอร์ ได้นำแนวคิดนี้มาอีกครั้ง โดยกล่าวถึงความฉลาดทางอารมณ์ในความหมายของรูปแบบหนึ่งของความฉลาดด้านสังคมที่สามารถรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของตนเอง รวมทั้งผู้อื่น และสามารถแยกแยะความแตกต่างของอารมณ์ได้ พร้อมใช้ข้อมูลนี้ขึ้นในการคิดและการกระทำต่างๆ และต่อมา แดเนียล โกลแมน ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เริ่มขยายแนวคิดนี้อย่างจริงจัง โดยได้ทำการเขียนหนังสือเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ภายหลังจากที่หนังสือของแดเนียล โกลแมน ปรากฏสู่สาธารณชน ผู้คนก็เริ่มให้ความสนใจต่อความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น ตลอดจนในช่วงหลังได้มีผลงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์เพิ่มขึ้น จนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จและความสุขสำหรับชีวิต จึงได้เริ่มใช้คำว่า ความฉลาดทางอารมณ์มาโดยตลอด [1] ดังนั้น จากการค้นคว้าความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบันของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ โดย บาร์ออน ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นส่วนความสามารถ ด้านส่วนตัว ด้านอารมณ์และด้านสังคมที่จะสามารถปรับตัว ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2562



เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมจนประสบความสำเร็จ[2] ซึ่งสอดคล้องกับ เวสเซอร์ ที่ได้ให้คำจำกัดความของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถหลายด้านรวมกันของผู้นำหรือผู้บริหารในการกระทำอย่างมีจุดมุ่งหมาย คิดอย่างมีเหตุผลรวมทั้งจัดการกับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ [3] ส่วน ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น ดี. เมเยอร์ได้อธิบายถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของความฉลาดทางสังคมที่ประกอบด้วยความสามารถในการรับรู้อารมณ์และด้านความรู้สึกของตนเอง รวมทั้งของผู้อื่นด้วย โดยจะสามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งมีความสามารถในการใช้ข้อมูลเหล่านี้ไปเป็นเครื่องมือในการขึ้นในการใช้ความคิดและการแก้ปัญหาและกระทำในสิ่งต่างๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ [4] โดยสอดคล้องกับ คูเปอร์ และสวาร์ฟ ที่ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้ว่าเป็นความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารในการที่จะรับรู้เข้าใจ และประยุกต์ใช้ความสามารถพิเศษในการรู้จักอารมณ์มาเป็นรากฐานของความสามารถในการรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นการเสริมสร้างสายสัมพันธ์และเพื่อเป็นการโน้มน้าวผู้อื่นได้ [5] แต่ในส่วนของ แดเนียล โกลแมน ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ไว้อย่างชัดเจนว่า หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่นเพื่อสร้างแรงจูงใจในตัวเอง และเพื่อการบริหารจัดการทางอารมณ์ต่างๆ ของตนและอารมณ์ที่จะมีความสัมพันธ์ต่างๆกับผู้อื่นได้ดี [6] และความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถลักษณะหนึ่งของบุคคลที่จะตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยจะมีความสามารถควบคุมอารมณ์และกระตุ้นพลังภายในตนเอง ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างถูกกาลเทศะ และยังสามารถในการสร้างกำลังใจให้กับตนเองได้ดี ในขณะที่กำลังเผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่าง ๆ และยังรู้จักจัดความเครียดที่จะมาขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนมีความสามารถชักนำความคิดและการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารได้เป็นอย่างดีและมีความสุข ในส่วนของความฉลาดทางอารมณ์ตามคำนิยามของกรมสุขภาพจิต ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ดังนั้น จากการสังเคราะห์ความหมายข้างต้นพอสรุป ได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์นั้น หมายถึง การมีความสามารถในการรับรู้ และในการจัดการอารมณ์ พร้อมทั้งควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของตนเองเพื่อตอบสนองผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี รวมทั้งยังสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับตัวเองเพื่อช่วยในการบริหารจัดการอารมณ์ต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์ได้เป็นอย่างดีซึ่งจะมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และนำพาความสุขมาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จนเกิดพลังในการร่วมกันทำงานเป็นทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานของทีมงานอย่างมีความสุขจนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้สำเร็จ จากการสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ในยุคแรกๆ นักจิตวิทยาส่วนใหญ่ให้ความสนใจในเรื่องความสามารถด้านความฉลาดรู้[8] ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2562



ของเชาว์ปัญญา (Cognitive) เช่น ความจำ และการแก้ปัญหา ต่อมา มีนักจิตวิทยาหลายๆ ท่านเริ่มเห็นสำคัญของความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญา (Non-Cognitive Aspects) ซึ่งจะมีแนวคิดหลายๆ แนวคิดดังนี้ โดยทาง Wechsler ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า ความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญา (Non-Cognitive Aspects) จนถึงปี ค.ศ.1983 เมื่อ การ์ดเนอร์ เสนอแนวคิดใหม่โดยจำแนกความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญาไว้ใน 2 ลักษณะ คือ [7]

1. ความสามารถทางสังคม (Interpersonal Intelligence) หมายถึง การรับรู้และตอบสนองต่ออารมณ์และความต้องการของผู้อื่นอย่างเหมาะสม

2. ความสามารถส่วนบุคคลในการตระหนักรู้ (Intrapersonal Intelligence Aware) หมายถึง การรับรู้อารมณ์ของตนเองและสามารถแยกแยะ ตลอดจนจัดการกับอารมณ์ของตนเอง ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม และในช่วงต่อมามีข้อมูลของงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าการเข้าใจและการยอมรับนั้นเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของผู้นำหรือบริหาร

ซึ่งมีงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในที่งานได้ดี และสามารถสร้างสัมพันธภาพที่อบอุ่น พร้อมทั้งได้รับการยอมรับนับถือจากทีมงานจึงจะเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต่อมาก็ได้มีการพัฒนาวิธีการประเมินหรือทดสอบความสามารถทางสังคมและอารมณ์ เช่น การสื่อความหมายต่างๆ ความไวในการรับรู้ความคิดริเริ่ม และการมีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทีมงาน ดังนั้น ต่อมาจึงได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง ในเรื่องของบทบาทของความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญาที่จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้นำหรือผู้บริหารในด้านความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อ ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น ดี. เมเยอร์ ได้ริเริ่มใช้คำว่าความฉลาดทางอารมณ์ แทนคำว่าความฉลาดรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเชาว์ปัญญา โดยได้รวบรวมแนวคิดจนสามารถเสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ได้เป็นประเด็นหลักๆ 5 ประเด็นด้วยกัน [8] คือ

1. การรู้จักอารมณ์ตนเองหรือการตระหนักรู้ในตนเอง (Knowing one's Emotion) หมายถึง การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ของตนเองและสามารถควบคุมอารมณ์กับความรู้สึกของตนเองได้ดี

2. การจัดการอารมณ์ตนเอง (Managing Emotion) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีและมีความเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ต่างๆ

3. การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง (Motivating Oneself) หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโดยใช้อารมณ์ของตนเองเป็นแรงกระตุ้นให้สามารถทำได้สำเร็จเป็นไปตามเป้าหมาย

4. การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing Emotion in Others) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้อารมณ์และความต้องการของผู้อื่นและทีมงาน

ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2562

Vol 7, No.2, Jul.-Dec., 2019 ISSN 2350-9732



5. การสร้างสัมพันธภาพ (Handling Relationships) หมายถึง ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพโดยมีศิลปะในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสามารถบริหารความขัดแย้งได้ดี พร้อมทั้งมีการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ต่อมาก็ได้มีการพัฒนาต่อเนื่องของ ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น ดี. เมเยอร์ซึ่งได้นำเสนอโมเดลที่ปรับปรุงใหม่เพื่อให้ความเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเสนอว่า ความฉลาดทางอารมณ์จะต้องประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ ที่สำคัญ [9] คือ

1. การรับรู้ การประเมิน และการแสดงออก (Perception, Appraisal and Expression) โดยอารมณ์จะประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการสังการและรู้สึกกับอารมณ์ของตนเอง

1.2 ความสามารถในการประเมินอารมณ์ของผู้อื่นได้ดี เช่น งานศิลป์ ภาษาเสียง

พฤติกรรม

1.3 ความสามารถในการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และถูกต้องตาม

สถานการณ์

1.4 ความสามารถในการจำแนกความรู้สึกต่างๆ ได้ว่าดีหรือไม่ดี

2. การใช้อารมณ์เพื่อเกื้อหนุนความคิด (Emotional Facilitation of Thinking) ประกอบด้วย [11]

2.1 การใช้อารมณ์ในการจัดลำดับความคิดเพื่อให้เห็นความสำคัญก่อนและหลัง

2.2 การใช้อารมณ์เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมและเกื้อหนุนต่อความรู้สึกเพื่อการ

ตัดสินใจ

2.3 การใช้อารมณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อปรับมุมมองและมองในสิ่งต่างๆ

2.4 การเกิดภาวะอารมณ์ที่หลากหลายเพื่อให้สามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหา

และเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ที่สมเหตุผล

3. การเข้าใจและการวิเคราะห์ (Understanding and Analysis) โดยใช้ความรู้ที่เกิดจากอารมณ์ ประกอบด้วย

3.1 ความสามารถในการระบุอารมณ์เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์ที่
สำหรับใช้ถ้อยคำได้เหมาะสม

3.2 ความสามารถในการตีความหมายของอารมณ์

3.3 ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกที่ซับซ้อน

3.4 ความสามารถในการเข้าใจความเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ เช่น เปลี่ยนความ

โกรธ เป็นความพอใจ



4. การรับรู้และการควบคุมอารมณ์ (Perception and Control Emotions) เพื่อส่งเสริมอารมณ์และสติปัญญา ประกอบด้วย [10]

4.1 ความสามารถในการเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับในความรู้สึกที่ดีและไม่ดี

4.2 ความสามารถในการปลดปล่อยตนเองจากอารมณ์เพื่อคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ

4.3 ความสามารถในการพิจารณาภาวะอารมณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับอารมณ์ตนเองและผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเหตุผล

4.4 ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เพื่อบริหารจัดการอารมณ์ให้ดีและเหมาะสม โดยสรุปมุมมองแนวคิดของ ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น ดี. เมเยอร์นั้น ได้เน้นความฉลาดทางอารมณ์ ไปในสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกันกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล คือ การมีความสามารถในการรับรู้ถึงความรู้สึก และพฤติกรรมต่างๆ ของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ดี ก็จะทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารมีความรู้สึกที่ดีกับผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ดีตามไปด้วย ก็จะส่งผลให้ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ดีต่อผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นได้ดีและเหมาะสมตามมา ซึ่งในลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกันนี้ก็จะมิต่อด้านความรู้สึกการรับรู้ของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นนั้นด้วย เสมือนมีความรู้สึกจากใจถึงใจ หรือ สามารถเรียกได้ว่าเป็น “วงจรแห่งสัมพันธ์ภาพ”

คูเปอร์และสวาฟร์ ได้เสนอรูปแบบของความฉลาดทางอารมณ์ไว้เพื่อความสะดวกแก่การวัด ที่เรียกว่า แบบทดสอบแผนที่ความฉลาดทางอารมณ์ (Mapping Your Emotional Intelligence: EQ map) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน [11] คือ

1. ความรอบรู้ทางอารมณ์ (Emotion Literacy) หมายถึง การรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองในเรื่องความต้องการสิ่งต่างๆ ประกอบด้วย

1.1) ความซื่อสัตย์ในอารมณ์

1.2) การสร้างพลังอารมณ์

1.3) ตระหนักรู้ในอารมณ์

1.4) รับผลย้อนกลับของอารมณ์

1.5) หยั่งรู้ด้วยตนเอง

1.6) รับผิดชอบ

1.7) สร้างสัมพันธ์เชื่อมโยง

2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ (Emotion Fitness) หมายถึง ความสามารถในการหยั่งรู้อารมณ์ตามความเป็นจริงและใช้เพื่อควบคุมการแสดงออกให้ในเชิงสร้างสรรค์ มีการปรับตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ประกอบด้วย

ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2562

Vol 7, No.2, Jul.-Dec., 2019 ISSN 2350-9732



- 2.1) สร้างความเชื่อถือได้ให้เกิดแก่น
- 2.2) มีความเชื่อ ศรัทธา และมีความยึดหยุ่นสูง
- 2.3) สร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ไม่พอใจกับการอยู่กับที่
- 2.4) ความสามารถที่กลับสู่สภาพปกติ และเดินหน้า

3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (Emotion Depth) หมายถึง มีการบริหารจัดการอารมณ์ให้มีการใช้อย่างมีสติ และมีคุณธรรม ประกอบด้วย

- 3.1) ความผูกพันในงาน รู้รับผิดชอบและมีสติ
- 3.2) มีเป้าหมายและมีศักยภาพที่โดดเด่น
- 3.3) มีความซื่อตรง

4. การสร้างสรรค์ทางอารมณ์ (Emotion Alchemy) หมายถึง การใช้อารมณ์ไปในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การและสังคม ประกอบด้วย

- 4.1) การแสดงออกด้วยการหยิ่งรู้
- 4.2) สามารถคิดใคร่ครวญ
- 4.3) การเล็งเห็นโอกาส
- 4.4) การสร้างอนาคต

วิเคราะห์มุมมองแนวคิดของ Cooper and Sawaf ได้มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้านคือ [12]

1. ความรอบรู้ทางอารมณ์ที่เป็นการบริหารจัดการอารมณ์ให้มีความเหมาะสมตามสถานการณ์

2. ความเหมาะสมทางอารมณ์เป็นการสร้างอารมณ์ให้มีความเหมาะสม สร้างสรรค์ และยืดหยุ่น

3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์เป็นการบริหารจัดการกับอารมณ์ให้มีสติและมีคุณธรรม

4. การสร้างสรรค์ทางอารมณ์เป็นการใช้อารมณ์ไปในเชิงให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตนเองและองค์การ โดยจะเน้นไปทางด้านทักษะด้านอารมณ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้นเพื่อที่จะใช้ในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น บาร์ออน ได้เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์เป็น 5 หมวด [13] ดังนี้

1. ความสามารถด้านอารมณ์ตนเอง (Intrapersonal) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการตระหนักรู้จักตนเองและเข้าใจภาวะอารมณ์ของตนเองเป็นอย่างดี เป็นผู้นำที่กล้าแสดงความคิดและความรู้สึกของตน ได้อย่างมีความเป็นอิสระเอกเทศและมีการประจักษ์แจ้งแห่งตนเอง

2. ความสามารถด้านอารมณ์ของผู้อื่น (Interpersonal) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการตระหนักรู้เท่าทันในความคิด และความรู้สึกของผู้อื่นหรือผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี



พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมสูง อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างสายสัมพันธ์ได้ดีมาก ๆ กับผู้อื่นหรือผู้ตาม

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการตีความและเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นในด้านความคิด ความรู้สึกของตนเองได้ดี อีกทั้งมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดีมาก

4. ความสามารถในการบริหารความเครียด (Stress Management) หมายถึง ผู้นำที่มีการบริหารจัดการกับความเครียดได้เป็นอย่างดี โดยจะสามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้อย่างดี และเหมาะสม

5. ความสามารถทางด้านอารมณ์ทั่วไป (General Mood) หมายถึง ผู้นำที่มีการมองโลกในแง่ดีพร้อมทั้งมีการสร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเองและผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี จนสามารถมีความรู้สึกและสามารถแสดงออกถึงความเป็นสุขให้ปรากฏ

แดเนียล โกลแมน มีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ที่สำคัญเป็น 2 สมรรถนะ กับ 5 องค์ประกอบ โดยมีสมรรถนะทางสังคมและสมรรถนะส่วนบุคคล กล่าวคือ สมรรถนะทางสังคมจะประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ในขณะที่สมรรถนะส่วนบุคคลประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด [14] ดังนี้

สมรรถนะทางสังคม

สมรรถนะทางสังคม (Social Competence) จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างและรักษาสัมพันธภาพ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

1. เอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่น คือ มีการเข้าใจผู้อื่น พร้อมทั้งมีความสามารถที่จะรู้ถึงความรู้สึกของผู้อื่น และมีจิตใจที่มุ่งบริการโดยมีความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น หรือลูกค้าได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างโอกาสได้ในความหลากหลาย โดยสามารถเล็งเห็นความเป็นไปได้จากความแตกต่างแต่ไม่แตกแยก ตลอดทั้งมีความตระหนักรู้ถึงทักษะและความคิดเห็นของกลุ่มได้ดี อีกทั้งมีความสามารถในการอ่านสถานการณ์ได้ดีอีกด้วย

2. ทักษะทางสังคม หมายถึง การมีความคล่องแคล่วพร้อมทั้งมีความสามารถในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความประสงค์ของตนเองได้ดีจากความร่วมมือของผู้อื่น คือ มีความสามารถในการที่จะโน้มน้าวพร้อมทั้งมีเทคนิคที่ดีเพื่อเป็นการโน้มน้าวผู้อื่นอย่างได้ผล โดยมีการสื่อสารที่ชัดเจนและสร้างความน่าเชื่อถือ พร้อมทั้งมีความเป็นผู้นำในการโน้มน้าวและสามารถผลักดันกลุ่มได้ดี อีกทั้งมีการกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหรือผู้อื่น โดยมีความคิดริเริ่มพร้อมทั้งมีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ดี อีกทั้งมีการบริหารความขัดแย้งได้ดีด้วย โดยผู้นำจะมีความสามารถในการเจรจาและแก้ไขปัญหา อีกทั้งยังสามารถสร้างสาย

ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2562

Vol 7, No.2, Jul.-Dec., 2019 ISSN 2350-9732



สัมพันธ์ที่ดีเพื่อช่วยเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติ พร้อมทั้งได้รับการร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากผู้อื่น จนสามารถนำกลุ่มมุ่งสู่เป้าหมายพร้อมทั้งมีการสร้างสมรรถนะของทีมให้มีพลังร่วมของกลุ่มในการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ[15]

สมรรถนะส่วนบุคคล

สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competence) จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับบริหารจัดการตนเอง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ

1. การตระหนักรู้ตนเอง หมายถึง การตระหนักรู้ความรู้สึกถึงความโน้มเอียง หยั่งรู้ความเป็นไปได้และความพร้อมต่างๆ ของตนเอง ได้แก่ การมีความสามารถในการรู้เท่าทันอารมณ์และสามารถประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริง พร้อมทั้งมีความสามารถ รู้ถึงจุดเด่น จุดด้อย มีความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตนสูง

2. การควบคุมตนเอง หมายถึง การมีความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกภายในตนเองได้เป็นอย่างดี คือ การมีความสามารถในการควบคุมตนเอง และสามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวของอารมณ์ได้ดี จนได้รับความไว้วางใจจากบุคคลอื่น อีกทั้งเป็นผู้นำที่สามารถรักษาความซื่อสัตย์และทรงคุณค่าความดีได้เป็นอย่างดี จะเป็นผู้นำในลักษณะที่ใช้สติปัญญา กล้าแสดงความรักดีชอบ อีกทั้งมีความสามารถที่จะปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ดีและยังมีความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ๆ พร้อมเปิดใจกว้างกับแนวคิดต่างๆ และแนวทางหรือข้อมูลใหม่

3. การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่นให้มีความมุ่งมั่นพร้อมทั้งปฏิบัติตามด้วยความยินยอม เพื่อการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เพื่อที่จะปรับปรุงหรือพัฒนางานให้ได้มาตรฐานดีเลิศพร้อมทั้งมีความจงรักภักดีและมีความยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายขององค์การ เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม พร้อมปฏิบัติงานได้ตามโอกาสที่เอื้ออำนวย และเป็นผู้นำที่มองโลกในแง่ดีถึงแม้จะมีอุปสรรคและมีปัญหาก็ตาม แต่ผู้นำก็ไม่เคยย่อท้อแต่กลับมีความพยายามพาทีมงานมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์มุมมองแนวคิดของ Goleman เน้นความฉลาดทางอารมณ์ไปใน 2 ส่วน [16] คือ

1. สมรรถนะทางสังคมซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นให้ดีเพื่อประโยชน์ขององค์การ

2. สมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งผู้นำจะต้องมีการบริหารจัดการอารมณ์เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และจูงใจให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน ไปสู่เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ



ทศพร ประเสริฐสุข ได้สรุปองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น ดี. เมเยอร์และของ แดเนียล โกลแมน โดยนำมาสรุปใหม่ได้ 5 องค์ประกอบใหญ่ๆ [17] ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้อารมณ์ตนเอง
2. การบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (Managing Emotions) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้แสดงออกได้อย่างเหมาะสม
3. การจูงใจตนเอง (Motivation Oneself) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง
4. การรู้จักสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น (Recognizing Emotion in Others) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้อารมณ์และความต้องการของผู้อื่น
5. การดำเนินการด้านสัมพันธ์กับผู้อื่น (Handling Relationships) หมายถึง ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่นได้ดี

วิเคราะห์มุมมองแนวคิดของ ทศพร ประเสริฐสุข นั้นได้นำแนวคิดของ ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น ดี. เมเยอร์และ แดเนียล โกลแมน มาศึกษาแล้วเน้นองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 5 องค์ประกอบคล้ายๆ กับของ ปีเตอร์ ซาโลเวย์ และจอห์น ดี. เมเยอร์ที่เน้นการจัดการจัดการอารมณ์ของตนเอง และใช้ศิลปะในการจูงใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเหมาะสมกับผู้อื่นตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่นเพื่อนำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย [9]

กรมสุขภาพจิต ได้พัฒนาแนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์จนสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบหลักได้เป็น 3 ด้าน กับ 9 ลักษณะ [2] ดังต่อไปนี้

ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งประกอบด้วยความสามารถดังต่อไปนี้คือ

1. ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง หมายถึง มีความสามารถในการรับรู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ดี โดยมีการแสดงออกอย่างเหมาะสมโดยมีส่วนย่อย 6 ข้อดังนี้
 - 1.1 เวลาโกรธหรือไม่สบายใจ ฉันรับรู้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้นกับฉัน
 - 1.2 ฉันบอกไม่ได้ว่าอะไรทำให้ฉันรู้สึกโกรธ
 - 1.3 เมื่อถูกขัดใจ ฉันมักรู้สึกหงุดหงิดจนควบคุมอารมณ์ไม่ได้
 - 1.4 ฉันสามารถคอยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พอใจ
 - 1.5 ฉันมักมีปฏิกิริยาโต้ตอบรุนแรงต่อปัญหาเพียงเล็กน้อย
 - 1.6 เมื่อถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ไม่ชอบฉันอธิบายเหตุผลจนผู้อื่นยอมรับได้

ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2562

Vol 7, No.2, Jul.-Dec., 2019 ISSN 2350-9732



2. เห็นใจผู้อื่น หมายถึง มีความสามารถในการใส่ใจผู้อื่นและ เข้าใจและยอมรับผู้อื่นได้ดี พร้อมทั้งสามารถแสดงความเห็นใจได้อย่างเหมาะสมโดยมีส่วนย่อย 6 ข้อดังนี้

- 2.1 ฉันสังเกตได้ เมื่อคนใกล้ซิดมีอารมณ์เปลี่ยนแปลง
- 2.2 ฉันไม่สนใจกับความทุกข์ของผู้อื่นที่ฉันไม่รู้จัก
- 2.3 ฉันไม่ยอมรับในสิ่งที่ผู้อื่นทำต่างจากที่ฉันคิด
- 2.4 ฉันยอมรับได้ว่าผู้อื่นก็อาจมีเหตุผลที่จะไม่พอใจการกระทำของฉัน
- 2.5 ฉันรู้สึกที่ผู้อื่นชอบเรียกร้องความสนใจมากเกินไป
- 2.6 แม้จะมีภาระที่ต้องทำ ฉันก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของผู้อื่นที่ต้องการความช่วยเหลือ

ช่วยเหลือ

3. รับผิดชอบ หมายถึง มีการรู้จักให้ รู้จักรับ ยอมรับผิดและให้อภัย เป็นบุคคลที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมโดยมีส่วนย่อย 6 ข้อดังนี้

- 3.1 เป็นเรื่องธรรมดาที่จะเอาเปรียบผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
- 3.2 ฉันเห็นคุณค่าในน้ำใจที่ผู้อื่นมีต่อฉัน
- 3.3 เมื่อทำผิด ฉันสามารถกล่าวคำขอโทษผู้อื่นได้
- 3.4 ฉันยอมรับข้อผิดพลาดของผู้อื่นได้ยาก
- 3.5 ถึงแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตัวไปบ้าง ฉันก็ยินดีที่จะทำเพื่อส่วนรวม
- 3.6 ฉันรู้สึกลำบากใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อผู้อื่น

เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจสูง มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาและการแสดงออกได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นหรือผู้ตามได้ดี โดยประกอบด้วยความสามารถดังต่อไปนี้คือ

1. รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง หมายถึง รู้ศักยภาพตนเอง มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับตนเอง และเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นสูงเพื่อนำทีมไปสู่เป้าหมายขององค์กรโดยมีส่วนย่อย 6 ข้อดังนี้

- 1.1 ฉันไม่รู้ว่าฉันเก่งเรื่องอะไร
- 1.2 แม้จะเป็นงานยาก ฉันก็มั่นใจว่าสามารถทำได้
- 1.3 เมื่อทำสิ่งใดไม่สำเร็จ ฉันรู้สึกหมดกำลังใจ
- 1.4 ฉันรู้สึกมีคุณค่าเมื่อได้ทำสิ่งต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ
- 1.5 เมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและความผิดหวัง ฉันก็จะไม่ยอมแพ้
- 1.6 เมื่อเริ่มทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ฉันมักทำต่อไปไม่สำเร็จ

2. ตัดสินใจและแก้ปัญหา หมายถึง มีการรับรู้และเข้าใจปัญหา โดยมีขั้นตอนในการแก้ปัญหา พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่นสูง โดยมีส่วนย่อย 6 ข้อดังนี้

ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2562

Vol 7, No.2, Jul.-Dec., 2019 ISSN 2350-9732



- 2.1 ฉันพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาโดยไม่คิดเอาเองตามใจชอบ
- 2.2 บ่อยครั้งที่ฉันไม่รู้ว่าจะอะไรทำให้ฉันไม่มีความสุข
- 2.3 ฉันรู้สึกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นเรื่องยากสำหรับฉัน
- 2.4 เมื่อต้องทำอะไรหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ฉันตัดสินใจได้ว่าจะทำอะไร

ก่อนหลัง

- 2.5 ฉันลำบากใจเมื่อต้องอยู่กับคนแปลกหน้าหรือคนที่ไม่คุ้นเคย
- 2.6 ฉันทนไม่ได้เมื่อต้องอยู่ในสังคมที่มีกฎระเบียบขัดกับความเคยชินของฉัน

3. มีสัมพันธภาพกับผู้อื่นหรือ ผู้ตาม หมายถึง มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นหรือผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความกล้าในการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถแสดงความเห็นที่มีความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ โดยมีส่วนย่อย 6 ข้อดังนี้

- 3.1 ฉันทำความรู้จักผู้อื่นได้ง่าย
- 3.2 ฉันมีเพื่อนสนิทหลายคนที่คบกันมานาน
- 3.3 ฉันไม่กล้าบอกความต้องการของฉันให้ผู้อื่นรู้
- 3.4 ฉันทำในสิ่งที่ต้องการโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน
- 3.5 เป็นการยากสำหรับฉันที่จะโต้แย้งกับผู้อื่น แม้จะมีเหตุผลเพียงพอ
- 3.6 เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่น ฉันสามารถอธิบายเหตุผลที่เขายอมรับได้

สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ประกอบด้วย

1. ภูมิใจในตนเอง หมายถึง มีการเห็นคุณค่าตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง โดยมีส่วนย่อย 4 ข้อดังนี้

- 1.1 ฉันรู้สึกด้อยกว่าผู้อื่น
- 1.2 ฉันทำหน้าที่ได้ดี ไม่ว่าจะอยู่ในบทบาทใด
- 1.3 ฉันสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ดีที่สุด
- 1.4 ฉันไม่มั่นใจในการทำงานที่ยากลำบาก

2. พึงพอใจในชีวิต หมายถึง มีการมองโลกในแง่ดีและมีอารมณ์ขัน โดยมีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่สูง โดยมีส่วนย่อย 6 ข้อดังนี้

- 2.1 แม้สถานการณ์จะเลวร้าย ฉันก็มีความหวังว่าจะดีขึ้น
- 2.2 ทุกปัญหามักมีทางออกเสมอ
- 2.3 เมื่อมีเรื่องที่ทำให้เครียด ฉันมักปรับเปลี่ยนให้เป็นเรื่องผ่อนคลายหรือสนุกสนานได้
- 2.4 ฉันสนุกสนานทุกครั้งกับกิจกรรมในวันสุดสัปดาห์และวันหยุดพักผ่อน
- 2.5 ฉันรู้สึกไม่พอใจที่ผู้อื่นได้รับสิ่งดีๆ มากกว่าฉัน



2.6 ฉันพอใจกับสิ่งที่ฉันเป็นอยู่

3. มีความสงบทางใจ หมายถึง มีความสามารถที่มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข และรู้จักผ่อนคลายอารมณ์จนสามารถทำให้มีความสงบทางจิตใจ โดยมีส่วนย่อย 6 ข้อดังนี้

- 3.1 ฉันไม่รู้ว่าทำอะไรทำ เมื่อรู้สึกเบื่อหน่าย
- 3.2 เมื่อว่างเว้นจากภาระหน้าที่ ฉันจะทำในสิ่งที่ฉันชอบ
- 3.3 เมื่อรู้สึกไม่สบายใจ ฉันมีวิธีผ่อนคลายอารมณ์ได้
- 3.4 ฉันสามารถผ่อนคลายตนเองได้ แม้จะเหน็ดเหนื่อยจากภาระหน้าที่
- 3.5 ฉันไม่สามารถทำให้เป็นสุขได้จนกว่าจะได้สิ่งที่ต้องการ
- 3.6 ฉันมักทุกข์ร้อนกับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ

จากการวิเคราะห์มุมมองแนวคิดของกรมสุขภาพจิตนั้น ได้เน้นความฉลาดทางอารมณ์ ไว้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้านกับ 9 ลักษณะด้วยกัน คือ ดี เก่ง สุข โดยในด้านดี จะเป็นความสามารถของการบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและการแสดงออก พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ในด้านเก่ง จะเป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง การสร้างแรงจูงใจ พร้อมทั้งการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในที่ทำงานและผู้อื่น ในด้านสุข จะเป็นความสามารถในการดำเนินชีวิต และเป็นการบริหารอารมณ์ให้เกิดความสุขด้วย ในขณะที่จะต้องดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กับการทำงาน โดยจะมีส่วนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าแนวคิดของนักวิชาการทั้งในต่างประเทศและในประเทศนั่นก็คือ ในส่วนของในด้านสุขนั้นหมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุขและต้องคำนึงถึงความสุขของทีมงานภายในองค์กรอีกด้วย พร้อมทั้งมีการมองโลกในเชิงบวก จึงเป็นแนวคิดของประเทศไทยที่มีความสมบูรณ์ในปัจจุบัน

สรุป

ในการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้บริหารยุคใหม่ในการที่จะประเมินและควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มีการแสดงออกมาในเชิงสร้างสรรค์ ฉะนั้นความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยเสริมปัญญาในการแก้ปัญหาและการเจรจาตอบโต้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่ ต้องมีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เพื่อสู้กับปัญหาการบริหารงานภายในกับปัญหาจากภายนอกด้วย เช่น ปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งใช้เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นและต่อทีมงานในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง เกรย์ และลอย์ ได้ทำการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง สามารถใช้ความรู้และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองทั้งในด้านบวกและลบ อีกทั้งยังสามารถยับยั้งปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม 2562



อารมณ์ในแง่ลบได้ดี มีการมองโลกในแง่บวก มีความคิดที่สร้างสรรค์ มีการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อนำพาทีมงานให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเพื่อส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ และ แดเนียล โกลแมน ได้กล่าวไว้ว่าอารมณ์ที่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมนั้น สามารถผลักดันความไว้วางใจ ความจงรักภักดี และความมุ่งมั่นได้ ทั้งยังจะเป็นการจะช่วยผลักดันผลกำไรให้สูงสุดจากการผลิตจากนวัตกรรม และจากความสำเร็จของบุคคล พร้อมทั้งทีมงานภายในองค์การด้วย[7] ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับที่สูงจะมีความสามารถที่จะสร้างบริบทที่เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ และมอบหมายอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าได้ ซึ่งจะทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การที่เพิ่มสูงขึ้น

แหล่งข้อมูลอ้างอิง

- [1] กรมสุขภาพจิต. (2543). *อิคิว: ความสามารถทางอารมณ์*. นนทบุรี : สำนักพัฒนาสุขภาพจิต,
- [2] Bar-on R. (2000). *Emotional and Social Intelligence*. In Bar-On R & Parker JDA (eds) *The Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass,
- [3] กรมสุขภาพจิต. (2544). *“ความฉลาดทางอารมณ์.”* นนทบุรี : ชุมชนสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- [4] Wechsler, D. (1940). *“Nointellective factors in general intelligence.”* Psychological Bulletin, 37, 444-445.
- [5] Salovey, P. & Mayer, J. D., (1997). *“Emotional intelligence. Imagination.”* Cognition and Personality, 9, 185-211.
- [6] Cooper, Robert .K, & Sawaf, Ayman. (17997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organization*. New York: Berkley Publishing Group.
- [7] Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Book.
- [8] ทศพร ประเสริฐสุข. (2542). *“ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา.”* พลติกรรมศาสตร์ 5(1), 19-24.
- [9] Salovey P & Mayer. J.D. (1990). *“Emotional intelligence,”* Imagination, cognition, and personality New York: Basic Books.



-
- [10] Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- [11] Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam, New York.1995.
- [12] Stough, G. (2002). *Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers*. Leadership & Organization Development.
- [13] Bar-on R. *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems, 1996.
- [14] Bar-On, R ,. *Transformational nursing leadership: A measure of emotional intelligence Technical manual*. Toronto: Multi-Health System Inc, 1997.
- [15] Bar-On, R. *A brief description of Reuven Bar-On's EQ inventory*. Multi-Health Systems; Toronto. 1996.
- [16] Bar-On, R. Baron. *Emotional quotient inventory: A measure of emotional Intelligence*. (Technecal manual). Toronto: Multi-health System Inc., 1992.
- [17] Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.